

The Level of Administrative Creativity among the Principals of Post-Basic Education Schools in Al Dakhiliyah Governorate, Sultanate of Oman

Dr. Rabia Almur Ali Al-Dhuhli *

Raya Saif Saeed ALabri**

Received 27/1/2022

Accepted 9/4/2022

Abstract:

The study aimed to identify the administrative creativity's level among the principals of post-basic education schools in the Governorate of Al Dakhiliyah in the Sultanate of Oman. A descriptive survey research methodology was used. Also, the questionnaire was used as a tool. It consisted of (59) items. It was applied to (274) teachers.

Results showed that the administrative creativity's level among the principals was high. The study also revealed no statistically significant differences in the study sample's subjects estimates of the administrative creativity's level due to qualification. There were statistically significant differences attributed to gender in all fields of administrative creativity favoring females.

Among the most important recommendations of the study: the need to take into account when nominating for the position of a school principal, the selection of candidates who possess creative leadership skills and creative personality traits.

Keywords: administrative creativity, Al-Dakhiliyah Governorate, Sultanate of Oman, Post-Basic Education.

مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية سلطنة عمان

د. ربيع بن المر الذهلي *

رایة بنت سيف بن سعید العربیة **

ملخص:

هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، إذ استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة، وتوكنت من (31) فقرة، وتم التأكيد من صدقها وثباتها، وطبقت على عينة مكونة من (274) معلماً ومعلمة.

وبيّنت النتائج إلى إن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان جاء مرتفعاً، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، في جميع مجالات الإبداع الإداري ولصالح الإناث.

ومن أهم التوصيات الدراسة: ضرورة الأخذ في الاعتبار عند الترشيح لوظيفة مدير مدرسة، اختيار المترشحين الذين يمتلكون مهارات قيادية إبداعية، وسمات الشخصية المبدعة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، محافظة الداخلية، سلطنة عمان، التعليم ما بعد الأساسي.

* جامعة نزوى/سلطنة عمان/Rabeealthuhli@unizwa.edu.om
** وزارة التربية والتعليم/سلطنة عمان/Rssa1982@gmail.com

المقدمة

تسير الحياة وفق وتيرة سريعة وتطورات فائقة في مجالاتها كافة، مما يتطلب أن تسير الأمور الحياتية والعملية بطريقة إبداعية وابتكارية تساعد على سرعة الإنجاز، وهذا يتربّط عليه الفهم الصحيح والتعمق في مفهوم الإبداع وفهم آلياته بشكل واضح. فالإبداع ظاهرة إنسانية مستمرة وجدت منذ خلق الله تعالى البشر في أحسن تقويم، فقد بدأ الاهتمام العلمي بموضوع الإبداع منذ بداية الحرب العالمية الثانية، ولكي تصبح المدرسة في المقدمة لابد من مواكبة التطور السريع والذي يركز على الإبداع.

فالإبداع هو التطور في الفكر واقتائه وتهذيبه وتكامل الأساليب وسموها، ونمو الأهداف والطموحات. ويمكن تعريفه داخل المؤسسات بأنه التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل في جميع أبعاد الإدارة والعاملين (Al-Sakarna, 2011). وعرفه باليير (Balyer, 2012: 588) بأنه "مجموعة الممارسات التي يقوم بها مدير المدارس من خلال الانتساب إلى برامج تنموية للإداريين تسهم في تكين مدير المدارس للنهوض بالعملية التعليمية نحو الأمام والتي تحفز الأفكار الإبداعية لديهم".

ويُعد الشايع، وطارق، وربيع (2011) الإبداع الإداري استثماراً أمثل لما هو متوافر لدى أفراد المؤسسة من أفكار وأساليب مبدعة تتسم بالمرونة فضلاً عن المقدرة على التحليل والطلاقة، وكذلك استثمار مقدرات العاملين العقلية، والفكيرية التي تولد علاقات جديدة يمكن تعميتها من خلال التدريب والتعلم.

وعطفاً على ما سبق يمكن القول إن الإبداع يمثل مقدرة الفرد أو الجماعة أو المؤسسة على ابتكار شيء جديد خارج عن المألوف ومقدرتها على رؤية الأشياء من منظور معين يختلف عن رؤية الآخرين له.

وعلى الرغم أن الإبداع الإداري يتسم بالتدخل والتشابك إلا أنه يعتمد على مجموعة من الخطوات والمراحل المحددة، فقد صنف القرشي (Al-Qurashi, 2011) مراحل عملية الإبداع الإداري إلى أربع مراحل : المرحلة الأولى تمثل مرحلة الإدراك والوعي بوجود المشكلة، ويقصد بها إدراك الشخص لما حوله من متغيرات، والمرحلة الثانية هي مرحلة التأمل وحضانة المشكلة، وتحد هذه المرحلة أكثر المراحل غموضاً؛ لأنها تتم داخل وجدان الفرد، ولا تترجم إلى سلوك ظاهري، وتمثل مرحلة الخلق والإلهام المرحلة الثالثة، وتعد مرحلة الذروة في العملية الإبداعية؛ إذ تظهر

الفكرة فجأة؛ وتبدو وكأنها نظمت تلقائياً دون تخطيط، والمرحلة الرابعة تتمثل في مرحلة التأكيد والتحقق، وهي المرحلة النهائية للعملية الإبداعية وتنضمن فحص الأفكار الجديدة الناتجة عن المراحل السابقة وتقيمها.

ويتميز الإبداع الإداري بمجموعة من المهارات الضرورية، كما ذكرها النخلة، وسوميه-Al (2018) Nakhlatu, 2015; Someh, 2018) والتي لا بد من مدير المدرسة تبنيها في مجال عمله لكي يحقق أهداف المدرسة وغاياتها بطريقة أكثر إبداعية وفعالة ومن هذه المهارات: الاتصال والتواصل، حل المشكلات، تحفيز الإبداع، الاحتفاظ بالاتجاه أو مواصلة الاتجاه، الانفتاح على التغيير.

كما ذكر القرشي (Al-Qurashi, 2011) مجموعة من الخصائص والتي لا بد من توافرها ليكون قادراً على تطوير الأفكار والعمل بصورة إبداعية منها: الطلاقة وتعني إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية معينة، والمرونة ويعني بها درجة السهولة التي يغير بها المدير موقعاً ما أو وجهة نظر معينة، والأصالة وتعني أن المدير المبدع لا يفكر بأفكار المحظيين به لهذا تكون أفكاره جديدة، والحساسية للمشكلات وتمثل في مقدرة المدير على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، ومن سماته أيضاً المخاطرة ويعني بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة.

ويمكن فضلاً عما تم لما سبق ذكره من سمات وخصائص التي يتحلى بها المدير المبدع سمات أخرى تتمثل في مقدرة على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة، والتفكير دائماً بصورة إيجابية، ولديه أحلام وطموحات كبيرة، ويمتلك دافعية مهنية عالية، والتقانى في العمل، ويكون محفزاً فعالاً للمعلمين مما يجعلهم ينجذبون مهامهم بأسلوب المتعة والتشويق.

وتبرز أهمية الإبداع الإداري داخل المدرسة في أنه يساعد المدرسة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التسويق، والرقابة الداخلية، والهيكل التنظيمي، والارتقاء بمستوى أداء المدرسة وأداء العاملين فيها، ويساعد المدرسة على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة كافية، وإحداث تغييرات إيجابية في بناء المدرسة وفي عملياتها، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات (Harem, 2004).

ولتحفيز الإبداع أهمية فهو يُعد عالماً واسعاً من القيم المادية والمعنوية، ومحوراً مركزياً لفعاليات المدرسة المعاصرة ونشاطاتها في بيئة العمل، وله دور كبير في الإنجاز الفعال لأهداف

المدرسة، ويزيد من دافعية المعلمين للعمل، ويحقق الرضا الوظيفي والمهني للمعلمين ويزيد من ثقتهم بأنفسهم، وكذلك يُعد من الأمور المهمة التي تسهم في إشباع الحاجات الأساسية في نفس الفرد مما يزيد من دافعيته المهنية (Nakhlatu, 2015).

ومن هنا يتوجب على الإدارة المبدعة الناجحة أن تكون على معرفة ودرية بعديد من القواعد التي تساعد على تحسين الدافعية المهنية للمعلمين وتنميتها وتحريكها بشكل إيجابي تجاه العمل المهني، فمستوى الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس واهتمامهم بتحسين الدافعية المهنية للمعلمين وتنميتها يعد من الأمور الضرورية والحاصلة في نجاح العملية التربوية.

والمتتبع للعملية التعليمية يجد أن وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان تسعى بصفة مستمرة إلى تطوير منظومة التعليم؛ من أجل مواكبة التغيرات السريعة والتقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي، إذ تقوم الوزارة ومديرياتها في المحافظات كافة بتشجيع إدارات المدارس والمعلمين على الإبداع والابتكار، وتبني أفكار جديدة ومبتكرة. كما يعد المعهد التخصصي للتدريب المهني التابع لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان من أهم المراكز التدريبية، التي تقدم برامج لتطوير الإدارة المدرسية مثل برنامج القيادة المدرسية والذي يستهدف مديرى المدارس ومساعديهم، إذ يتم إثراوهم ببرامج تدريبية وكفايات ومهارات تتفق مع سياسات العمل التربوي وتنماشى مع متطلبات مهنة التعليم (Ministry of Education, 2018).

وأجرت النقري (Al-Naqari, 2011) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لمديرى المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عُمان وعلاقته بدافعية المعلمين من وجهة نظرهم، وأُستخدم المنهج الوصفي، كما أُستخدمت الاستبانة كأداة، والتي طبقت على (238) معلماً و(235) معلمة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لمديرى المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عُمان من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

وأجرى جولسون (Gulsen, 2012) دراسة هدفت إلى معرفة مستويات الاستعداد للإدارة الإبداعية لدى مديرى المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وتم إستخدام المنهج الوصفي، كما أُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، طبقت على (152) مديرًا ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستويات الاستعداد للإبداع الإداري لدى مديرى المدارس الثانوية عالية جداً.

كما أجرى الحارثي (Al-Harthy, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان،

واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت الاستبانة من (68) فقرة، طبقت على (107) من مديرين ومديرات، وأظهرت النتائج أن تقديرات درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مدير مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان جاءت بدرجة متوسطة في كل مجالات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

وهدفت دراسة كوج وبنوس ودرمان (Koch, Binnewies & Drmann, 2014) إلى معرفة دور مدير المدارس في تحفيز العمل وزيادة فاعليته بالاعتماد على الإبداع الإداري، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، طبقت على (92) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإبداع الإداري لدى مدير المدارس له دور في تعزيز فاعلية المعلمين ويجعلهم أكثر ارتباطاً بالعمل مما ينعكس ذلك إيجاباً على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التربوية.

كما أجرى العنزي (Al-Anezi, 2016) دراسة هدفت إلى استكشاف العلاقة بين القيادة المشتركة والإبداع الإداري في مدارس الكويت، واستخدم المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة، طبقت على (636) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن القيادة المشتركة والإبداع الإداري كانا على مستوى عالٍ، وهذا يؤثر بشكل إيجابي في تعزيز فاعلية المعلمين وتحسين أداء الطلبة.

وقام الحاتمي (AlHatmi, 2016) بإجراء دراسة هدفت إلى تفعيل دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، وأستخدم المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة طبقت على (180) فرداً، وأشارت النتائج أن دور الإبداع الإداري في حل المشكلات المدرسية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان جاء بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة بلال (Bilal, 2018) إلى التعرف إلى أثر الإبداع الإداري في أداء العاملين في المدارس العامة بدولة قطر، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، وطبقت على (173) معلماً ومعلمة في المدارس العامة بمدينة الدوحة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن دور الإبداع الإداري على أداء العاملين في المدارس جاء بمستوى مرتفع ككل وفي المجالات.

بينما هدفت دراسة خطاطبة (Khattaba, 2019) إلى الكشف عن درجة الإبداع الإداري لدى مدير المدارس الثانوية في محافظة عجلون وعلاقته بإكساب المعلمين الكفائيات المهنية من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة طبقت على (153) معلماً

من معلمي المدارس الثانوية، وأظهرت النتائج أن درجة الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس الثانوية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لجميع متغيرات الدراسة.

وأجرى الزهراني (Al-Zahrani, 2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس بمنطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، طبقت على (873) معلما، وأشارت النتائج إلى وجود درجة كبيرة للإبداع الإداري لدى مديرى المدارس من وجهة نظر المعلمين، وكذلك جاءت نتيجة مجالات الإبداع الإداري بين درجة كبيرة وكبيرة جداً، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة لكل المجالات.

وقام غالطي (Galati, 2020) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى توافر الإبداع الإداري لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظة صبيا والمعوقات التي تحد من ممارساتهم لعملية الإبداع الإداري، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، طبقت على (144) مديرأً، و(285) معلماً، و(9) مشرفين من مشرفي الإدارة المدرسية، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى مقومات الإبداع الإداري لدى المديرين جاء بدرجة متوسطة في الدرجة الكلية وفي مجالات (الاتصال والتواصل، والاحتفاظ بالاتجاه أو مواصلة الاتجاه، والانفتاح على التغيير، وتحفيز الإبداع، وحل المشكلات).

بينما هدفت دراسة الحضرمي (Al-Hadrami, 2021) إلى التعرف إلى درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديرى المدارس وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط في سلطنة عمان، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على (480) معلماً ومعلمة، وتوصلت النتائج إلى أن درجة توافر السلوك الإبداعي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط جاءت مرتفعة جداً، كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

ومن خلال ما سبق نستخلص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، إذ ساعدت الباحثين على صياغة أسئلة الدراسة، ومعرفة منهج البحث، والأداة وكيفية إعدادها، ومعرفة نتائج الدراسات والتوصيات التي توصلت إليها.

أما أوجه الالتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية فتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في

أن جميع الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري استخدمت المنهج الوصفي. وفيما يتعلق بأداة الدراسة تتفق جميع الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة لجمع البيانات، ما عدا دراسة غالطي (Galati, 2020) فقد استخدمت أداة المقابلة بجانب أداة الاستبانة.

مشكلة الدراسة

يعد الإبداع الإداري مطلبا ضروريا وملحا لمديري المدارس، ذلك أن نمط الإدارة وأسلوبها يؤثران في مستوى نتاجها التعليمي وفي مدى مقدرتها على التغيير والتطوير. ويفع على عاتق مديرى المدارس كثير من المهامات والمسؤوليات التي لا بد من تنفيذها بشكل تشاركي وإبداعي مع المعلمين بالمدرسة.

وهو ما أكدته بعض الدراسات التي تناولت السلوك الإبداعي لمديري المدارس في سلطنة عُمان كدراسة الحارثي (Al-Harthy, 2014) التي توصلت إلى وجود تباين في ممارسة الإبداع الإداري في محافظة شمال الشرقية في سلطنة عُمان في كل مجال من مجالات الممارسات الإبداعية المرتبطة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، كتدنى في توفير المدرسة موارداً: لممارسة الأنشطة المدرسية الهدافة لتنمية جوانب الإبداع لدى المعلمين والطلاب، وكذلك تدنياً في دعوة أساتذة الجامعات لتدريب منتسبي المدرسة على أحدث النظم الإدارية والتعليمية، وفي إشراك الإدارة المدرسية مع إدارة التربية والتعليم في إعداد خطط تطوير الخدمات التربوية، ودراسة الحاتمي (Al-Hatmi, 2016) التي توصلت إلى وجود ضعف في تفعيل دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في سلطنة عُمان.

ونظراً لكون الباحثين في هذه الدراسة من المهتمين والممارسين للجانب الإداري في المدارس فإنهم تريان ضرورة تبني إدارات المدارس الإبداع كمنهج يساعدها على النجاح والتطوير في مختلف جوانب العملية التعليمية التعلميمية؛ وذلك لما له من دور كبير وفعال في إحداث التغيير، وزيادة رغبة المعلمين ودافعيتهم للعمل من خلال انتقائهم للأفكار الإبداعية والتي تولد داخلهم مزيداً من الثقة والاحترام الذاتي. وهذا ما أكدته دراسة غالطي (Galati, 2020) أن للإبداع الإداري أهمية في مساعدة المدارس على النمو والبقاء والوصول إلى تحقيق الأهداف، وتبني مفاهيم إدارية جديدة، وتنمية شعور المعلمين بأنهم جزء من المدرسة مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي والنقليل من المشكلات الإدارية.

كذلك أكدت دراسة بلال (Bilal, 2018) أن للإبداع الإداري أهمية كبيرة في مساعدة المدرسة على زيادة مقدرتهم التناصصية وتقديم خدماتها بشكل أفضل، وكذلك مساعدة المدرسة في تقدمها وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وفي دعم مقدرات المعلمين الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المدرسة، ومساعدة المعلمين في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية.

أسئلة الدراسة

1. ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية تعزى لمتغيري الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي).

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الأمور الآتية:

الأهمية النظرية:

تساعد في الحصول على معرفة جديدة حول مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان، وكذلك تعد نوأة لدراسات مستقبلية جديدة تتناول هذه المتغيرات، وتزود المكتبة بالإثراء المعرفي في مجال الإبداع الإداري.

الأهمية العملية:

مساعدة إدارات المدارس والمعنيين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة في التعرف إلى مستوى

الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية، والوقف على جوانب القوة والضعف من خلال تعزيز نقاط القوة بما يضمن الاستمرار والتطوير والتغلب على جوانب الضعف من خلال تبصير المديرين بها وإعطاء المديرين البديل وتبصيرهم بطرق التغلب عليها.

حدود الدراسة ومحدوداتها

تتعدد حدود الدراسة كما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية من خلال المجالات (الاتصال والتواصل، وحل المشكلات، وتحفيز الإبداع، والاحتفاظ بالاتجاه، والافتتاح على التغيير).
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2020/2021.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات.

مصطلحات الدراسة

الإبداع الإداري:

عرفه الفضلي (Al-Fadli, 2003: 124) بأنه "عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى المنظمة من خلال توليد مجموعة من الأفكار الإبداعية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل".

ويعرف إجرائياً بأنه: مقدرة مدير المدرسة على إنتاج وابتكار أفكار جديدة وطرق وأساليب خارجة عن المألوف، تتميز بالمرنة الذهنية والطلاقة الفكرية، ويعبر عنها في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال أجابتهم عن فقرات مجالات الإبداع والتي أعدتها الباحثون.

الطريقة والإجراءات

اشتملت الطريقة والإجراءات التي سارت عليها الدراسة على منهج الدراسة ومجتمعها وعيتها، وأداة الدراسة المستخدمة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة،

فضلاً عن المعالجة الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي في تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى مدير مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية؛ بوصفه المنهج الملائم لطبيعة موضوع الدراسة؛ وذلك من أجل التوصل إلى معلومات وحقائق عن الظاهرة التي تبحث فيها هذه الدراسة (Al-Badri, 2016).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان والبالغ عددهم (915) معلماً ومعلمة، وذلك وفقاً لكتاب الإحصاء السنوي لوزارة التربية والتعليم عام 2019/2020 م (Ministry of Education, 2020).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، إذ تم استهداف 300 معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة الأصلي، وبلغت عدد الاستبيانات التي تم جمعها عند التطبيق (274) مستجوباً، بنسبة 29.9% من المجتمع الأصلي للدراسة، ولم يستجب (26) معلماً ومعلمة، وكانت جميع الاستبيانات التي تم جمعها من العينة المستهدفة صالحة للتحليل الإلكتروني، والجدول (1) يوضح توزع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (1) توزع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي

النسبة	العدد	الفئات	المتغير
40.5%	111	ذكر	الجنس
59.5%	163	أنثى	
100%	274	المجموع	
%89.8	246	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
%10.2	28	ماجستير فأعلى	
%100.0	274	المجموع	

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم تطوير أداة الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، التي تناولت الإبداع الإداري كدراسة غالطي (Galati, 2020)،

والنقري (Al-Naqari, 2011)، كما تم الرجوع للنشرات الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وكذلك دليل المهام وتصنيف الوظائف.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين: الجزء الأول شمل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني شمل الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي على (35) فقرة موزعه على خمسة مجالات: الاتصال والتواصل وله (8) فقرات، وحل المشكلات وله (8) فقرات، وتحفيز الإبداع وله (6) فقرات، والاحتفاظ بالاتجاه أو مواصلة الاتجاه وله (6) فقرات، والانفتاح على التغيير وله (7) فقرات. كما تم تبني تدريج ليكرت الخماسي (موافق بشدة=5، موافق=4، محайд=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1).

صدق الأداة:

الصدق الظاهري:

تم استخدام الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، إذ تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية، على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، والبالغ عددهم (13) محكماً؛ وذلك من أجل إبداء الرأي والملحوظة ومدى مناسبتها، وارتباطها بالمحاور، وبناء على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات على الفقرات التي تجاوزت نسبة اتفاق المحكمين حولها 80% ونتج عنه، حذف الفقرات (3، 13، 19، 24)، وتعديل (1، 5، 10، 15، 22)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (31) فقرة، توزعت على خمسة مجالات: الاتصال والتواصل وله (7) فقرات، وحل المشكلات وله (7) فقرات، وتحفيز الإبداع وله (5) فقرات، والاحتفاظ بالاتجاه أو مواصلة الاتجاه وله (6) فقرات، والانفتاح على التغيير وله (6) فقرات.

صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء للأداة، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تتنمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلماً ومعلمة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.90-0.37)، ومع المجال (0.48-0.90). والجدول (2) يبيّن ذلك.

الجدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتهي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.78**	0.86**	23	0.67**	0.72	12	0.61**	0.67**	1
0.69**	0.76**	24	0.86**	0.87	13	0.79**	0.87**	2
0.81**	0.84**	25	0.65**	0.70	14	0.90**	0.87**	3
0.64**	0.50**	26	0.85**	0.90	15	0.59**	0.59**	4
0.77**	0.81**	27	0.87**	0.84	16	0.79**	0.80**	5
0.45*	0.64**	28	0.83**	0.89**	17	0.76**	0.78**	6
0.88**	0.89**	29	0.76**	0.84**	18	0.75**	0.84**	7
0.69**	0.79**	30	0.37*	0.48**	19	0.73**	0.78**	8
0.84**	0.87**	31	0.78**	0.85**	20	0.56**	0.80**	9
			0.78**	0.78**	21	0.77**	0.87**	10
			0.88**	0.86	22	0.85**	0.87**	11

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجرد الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

مقاييس الإبداع الإداري	حل المشكلات	تحفيز الإبداع	الانفتاح على التغيير	الاحتفاظ بالاتجاه	الاتصال والتواصل	
						الاتصال والتواصل
				1	0.83**	الاحتفاظ بالاتجاه
			1	0.81**	0.87**	الانفتاح على التغيير
		1	0.88**	0.79**	0.91**	تحفيز الإبداع
	1	0.89**	0.86**	0.74**	0.89**	حل المشكلات
1	0.93**	0.95**	0.94**	0.90**	0.96**	مقاييس الإبداع الإداري

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى درجة مناسبة صدق البناء.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الأداة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا بين

تقديراتهم في المرتدين. والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	المجال
0.88	0.84	الاتصال والتواصل
0.90	0.80	الاحتفاظ بالاتجاه
0.86	0.90	الافتتاح على التغيير
0.91	0.92	تحفيز الإبداع
0.87	0.92	حل المشكلات

المعالجة الإحصائية:

تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليلها واستخراج نتائج الدراسة والإجابة عن أسئلتها كما يأتي:

- استخدام معادلة كرونباخ Cronbach-Alpha لتحديد معامل ثبات الاتساق الداخلي، ومعامل الارتباط بيرسون لحساب ثبات الإعادة.
- للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة.
- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام اختبار t للعينات المستقلة (t-test) لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي.

المعيار الإحصائي

تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (5=مرتفع جداً، 4=مرتفع، 3=متوسطة، 2=قليلة، 1=قليلة جداً)، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

من	1.79	-1.00	منخفض جداً
من	2.59	-1.80	منخفض
من	3.39	-2.60	متوسط
من	4.19	-3.40	مرتفع
من	5.00	-4.20	مرتفع جداً

وتم حساب المدى بطرح القيمة العليا من القيمة الدنيا (5-4=1)، وللحصول على طول الفئة تم قسمة المدى على عدد المستويات ($5 \div 4 = 0.8$)، ثم تم إضافة قيمة طول الفئة إلى أقل

قيمة في المعيار وهي (1)، ثم على هذا النسق تم إيجاد باقي القيم.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية من وجهة نظر المعلمين حسب المجالات، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجالات مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية، مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الاتصال والتواصل	4.25	0.68	مرتفع جدا
2	4	الاحتفاظ بالاتجاه أو مواصلة الاتجاه	4.23	0.68	مرتفع جدا
3	5	الافتتاح على التغيير	4.22	0.72	مرتفع جدا
4	3	تفعيل الإبداع	4.20	0.75	مرتفع جدا
5	2	حل المشكلات	4.12	0.69	مرتفع
		المجال ككل	4.20	0.66	مرتفع جدا

يبين الجدول (5) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع جداً وبمتوسط حسابي (4.20)، وأن المتوسطات الحسابية للأبعاد قد تراوحت ما بين (4.12-4.25)، إذ جاء مجال "الاتصال والتواصل" في الرتبة الأولى بأعلى مستوى متوسط حسابي بلغ (4.25)، وبمستوى مرتفع جداً، و جاء مجال "حل المشكلات" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وبمستوى مرتفع.

ويعزى ذلك إلى إن مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين ككل جاء بمستوى مرتفع جداً، إلى الدور الفعال الذي يقوم به مدير المدرسة المبدع من حيث مقدراته على توليد أفكار جديدة ومبتكرة ومفيدة، والتي من شأنها تغيير العمل للأفضل وتطويره، وكفاءته أيضاً على امتلاك قنوات الاتصال والتواصل مع المعلمين. وقد يعزى السبب أيضاً إلى الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم في صقل مواهب وإمكانيات مديرى المدارس عن طريق المؤتمرات العلمية والورش التدريبية المعنية بتطوير العمل الإداري، وإشراكهم في دورات تدريبية تقدم لهم من قبل الوزارة مثل المعهد

التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، والذي يقدم برنامجاً خاصاً لقيادة المدرسة والذي يستهدف مدير المدارس ومساعديهم، وأيضاً من خلال خصوص مدير المدارس لبرامج تمويمية تسهم في النهوض بالعملية التعليمية نحو الأمام وتحفز الأفكار الإبداعية لديهم. وهذا يؤكد على الأسس التي بنيت عليها الاستراتيجية الوطنية للتعليم في السلطنة 2040، من بناء المقدرات في النظام التعليمي، والاهتمام بنقل المسؤوليات للمؤسسات التعليمية.

وأتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني (Al-Zahrani, 2019)، ودراسة بلال (Bilal, 2018) اللتين أشارتا إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدير المدارس جاء بمستوى مرتفع. واختلفت مع دراسة خطاطبة (Khattaba, 2019)، ودراسة الحاتمي (AlHatmi, 2016)، ودراسة الحرثي (Al-Harthy, 2014)، ودراسة النقري (Al-Naqari, 2011)، والتي أشارت جميعها إلى أن مستوى الإبداع الإداري جاء بمستوى متوسط.

ويوضح من النتائج أن مجال الاتصال والتواصل جاء في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع جداً، وقد يعزى ذلك إلى امتلاك مدير المدارس الصلات والعلاقات الإنسانية مع المعلمين في المدرسة، وامتلاكهم أدوات فعالة ومتعددة في الاتصالات، وفي ظل تفاعلهم وتواصلهم الإلكتروني ببرز إبداع مدير المدارس في مجال الاتصال والتواصل من خلال تفاعلهم وتواصلهم الإلكتروني مع المعلمين عبر المنصات التعليمية والروابط الإلكترونية. كما يعزى السبب أيضاً إلى مقدرة مدير المدارس على استثمار الدورات التدريبية والورش والمشاغل في تقوية العلاقات بين المعلمين مع بعضهم بعضاً. وتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني (Al-Zahrani, 2019) إذ حصل هذا المجال على مستوى مرتفع جداً، واختلفت النتيجة مع دراسة غالطي (Galati, 2020).

وجاء مجال الاحتفاظ بالاتجاه أو مواصلة الاتجاه في الرتبة الثانية وبمستوى مرتفع جداً، وقد يعزى ذلك إلى امتلاك مدير المدارس المقدرة على تحليل مهام العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، وامتلاكهم دافعاً قوياً لمواصلة التميز في العملية التعليمية، وكذلك رغبة مدير المدارس في تحقيق النجاح والتميز والاستمرارية في العمل، واهتمامهم بالبحث دائماً عما هو جديد للنهوض بالعملية التعليمية داخل المدرسة وتطويرها.

واختلفت نتيجة هذا المجال مع دراسة غالطي (Galati, 2020)، التي جاءت بمستوى متوسط.

وجاء مجال الانفتاح على التغيير في الرتبة الثالثة وبمستوى مرتفع جداً، وقد يعزى ذلك لمقدرة مديرى المدارس على التغيير والتكيف في حالة حدوث تطور في طرق العمل وأساليبه، ورغبتهم في اكتساب مهارات جديدة في العمل. كما يعزى السبب لامتلاك مديرى المدارس المقدرة على توليد أفكار جديدة ونادرة ومفيدة، وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة.

واختلفت النتيجة مع دراسة غالطي (Galati, 2020)، إذ احتل هذا المجال الرتبة الرابعة وبمستوى مرتفع.

ثم جاء مجال تحفيز الإبداع في الرتبة الرابعة وبمستوى مرتفع جداً، وقد يعزى ذلك لامتلاك مديرى المدارس نظام تحفيز فعال قادر على التأثير بالإيجاب في أداء المعلمين بالشكل الذي يزيد من ولائهم وانتقامهم للمدرسة. كما يعزى السبب لامتلاك مديرى المدارس المقدرة على توليد أفكار جديدة ونادرة ومفيدة، وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة. كما يعزى أيضاً دور مديرى المدارس في مكافأة المعلمين أصحاب الأفكار الإبداعية، وتشجيعهم بصفة مستمرة على اكتشاف الأفكار الإبداعية المنظمة.

وجاء مجال حل المشكلات في الرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع، فلعل الأمر يرجع إلى امتلاك مديرى المدارس المقدرة على تصور بدائل كثيرة للتعامل مع المشكلات، وإدراكهم بأهمية اتباع أساليب إبداعية مبتكرة في حل المشكلات، والتي يتربّط عليها توفير الوقت والجهد والتكلفة والخروج عن دائرة الروتين، كما يعزى السبب إلى مقدرة مديرى المدارس على توظيف مهارات العصف الذهني في التصدي للمشكلات التعليمية المختلفة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة غالطي (Galati, 2020)، وخطاطبة (Khattaba, 2019)، حيث حصل هذا المجال على مستوى متوسط.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات كل مجال على حدة، مع تفسيرها، وكانت على النحو الآتى:

المجال الأول: الاتصال والتواصل

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالاتصال والتواصل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يمتلك مدير المدرسة الصالات والعلاقات الإنسانية مع المعلمين لديه.	4.57	0.69	مرتفع جداً
2	2	يبذل مدير المدرسة جهداً في توسيع مجال اتصالاته	4.50	0.71	مرتفع جداً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		الوظيفية مع المجتمع المحلي.			
3	4	يقوم مدير المدرسة بنشر الأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمين من أجل تشجيع الإبداع لدى الجميع.	4.26	0.92	مرتفع جدا
4	7	يسعى مدير المدرسة بعلاقاته الشخصية من أجل توفير متطلبات العملية التعليمية.	4.23	0.85	مرتفع جدا
5	3	يسثمر مدير المدرسة الدورات التربوية والورش والمشاغل في تقوية العلاقات بين المعلمين مع بعضهم بعضاً.	4.22	0.83	مرتفع جدا
6	5	يستخدم مدير المدرسة أدوات متعددة وفعالة في الاتصالات بين المعلمين.	4.18	0.86	مرتفع
7	6	يقوم مدير المدرسة بقاءات غير رسمية عبر وسائل مبتكرة لمناقشة المشكلات الخاصة بالمعلمين.	3.82	1.00	مرتفع جدا
		المقاييس ككل	4.25	0.68	مرتفع جدا

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمجال الاتصال والتواصل ككل بلغ (4.25)، وبمستوى مرتفع جدا. وأن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت ما بين (4.57-3.82)، وقد جاءت الفقرة (1) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.57)، وبمستوى مرتفع جدا، بينما جاءت الفقرة (6) في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وبمستوى مرتفع.

ويلاحظ من نتائج الدراسة أن الفقرة (1) والتي تنص على "يملك مدير المدرسة الصلات والعلاقات الإنسانية مع المعلمين لديه" جاءت في الرتبة الأولى بمستوى مرتفع جداً، ولربما يعود السبب إلى نجاح مديري المدارس ومقدرتهم على توثيق العلاقات الإنسانية مع المعلمين من خلال تقدير جهود المعلمين واحترام آرائهم ومقترناتهم. واختلفت نتيجة هذه الفقرة مع دراسة الزهراني (Al-Zahrani, 2019) إذ حصلت مستوى مرتفع، ومع دراسة غالطي (Galati, 2020) التي حصلت على مستوى متوسط، ودراسة الحراثي (Al-Harthy, 2014) التي جاء فيها الإبداع الإداري بدرجة متوسطة.

بينما جاءت في الرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (6) ونصها "يقوم مدير المدرسة بقاءات غير رسمية عبر وسائل مبتكرة لمناقشة المشكلات الخاصة بالمعلمين" وعلى الرغم من حصولها على الرتبة الأخيرة، ولربما يعزى ذلك إلى امتلاك مديري المدارس أدوات وأساليب فعالة لمناقشة كل ما يواجه المعلمين من مشكلات خاصة، والعمل على إيجاد أفضل الحلول للتغلب عليها. واتفقت نتيجة هذه الفقرة مع دراسة الزهراني (Al-Zahrani, 2019) إذ حصلت على مستوى مرتفع، واختلفت مع دراسة غالطي (Galati, 2020) التي حصلت على مستوى متوسط.

المجال الثاني: حل المشكلات**الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى المتعلقة بحل المشكلات****مرتبة تنازلياً**

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	14	يشارك مدير المدرسة أولياء الأمور في حل المشكلات المتعلقة بأنائهم.	4.35	0.71	مرتفع جدا
2	11	يسطع مدير المدرسة استرجاع الأحداث والتجارب السابقة لحل المشكلات التي تواجهه في العمل.	4.22	0.76	مرتفع جدا
3	8	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على تصور بدائل كثيرة للتعامل مع المشكلات.	4.19	0.80	مرتفع
4	13	يتمكن مدير المدرسة من اتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة في الوقت المناسب.	4.10	0.86	مرتفع
5	10	يتبع مدير المدرسة الخطوات العلمية في حل المشكلات.	4.09	0.86	مرتفع
6	12	يوظف مدير المدرسة مهارات العصف الذهني في التصدي لل المشكلات التعليمية المختلفة.	4.02	0.84	مرتفع
7	9	يتبع مدير المدرسة بمشكلات العمل قبل حدوثها.	3.86	0.91	مرتفع
		المقياس ككل	4.12	0.69	مرتفع

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لمجال حل المشكلات ككل بلغ (4.12)، وبمستوى مرتفع جداً. وأن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت ما بين (4.35-3.86)، فقد جاءت الفقرة (14) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وبمستوى مرتفع جداً، بينما جاءت الفقرة (9) في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وبمستوى مرتفع.

ويعزى مجيء الفقرة (14) والتي تنص على "يشارك مدير المدرسة أولياء الأمور في حل المشكلات المتعلقة بأنائهم" جاءت في الرتبة الأولى، إلى دور مدير المدارس في مشاركة أولياء الأمور في دعم العملية التعليمية من خلال المساعدة والمتابعة المستمرة لل المشكلات التي تواجه أبناءهم في المدرسة، واقتراح الحل المناسب لها. وختلفت النتيجة مع دراسة غالطي (Galati, 2020) ودراسة الحاتمي (AlHatmi, 2016) حيث حصلت هذه الفقرة على مستوى متوسط.

كما يعزى مجيء الفقرة (9) ونصت على "يتبع مدير المدرسة بمشكلات العمل قبل حدوثها" بمستوى مرتفع، ولربما حصلوها على الرتبة الأخيرة إلى أن مدير المدارس بحاجة إلى تدريب أكثر مما هو عليه الحال على كيفية التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، وختلفت هذه النتيجة مع دراسة خطاطبة (Khattaba, 2019) ودراسة الحاتمي (AlHatmi, 2016) اللتين جاءتا في

مستوى متوسط.

المجال الثالث: تحفيز الإبداع

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى المتعلقة بتحفيز الإبداع مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفرقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	يوجه مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في طرح أفكار إبداعية تطور البيئة المدرسية.	4.27	0.87	مرتفع جدا
2	16	يشجع مدير المدرسة على إثراء المناهج الدراسية بأنشطة تتمي الإبداع.	4.24	0.84	مرتفع جدا
3	18	يشجع مدير المدرسة المعلمين بصفة مستمرة على اكتشاف الأفكار الإبداعية المنظمة.	4.21	0.88	مرتفع جدا
4	19	يكافئ مدير المدرسة المعلمين أصحاب الأفكار الإبداعية.	4.15	0.88	مرتفع
5	17	يعمل مدير المدرسة على إيجاد آليات تساعد في زيادة ثقة المعلمين بأنفسهم.	4.10	0.90	مرتفع
		المقياس ككل	4.20	0.75	مرتفع جدا

يبين الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لمجال تحفيز الإبداع ككل بلغ (4.20) وبمستوى مرتفع جدا. وأن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت ما بين (4.27-4.10)، حيث جاءت الفقرة (15) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وبمستوى مرتفع جدا، بينما جاءت الفقرة (17) في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وبمستوى مرتفع.

وقد يعزى مجيء الفقرة (15) والتي نصت "يوجه مدير المدرسة المعلمين للمشاركة في طرح أفكار إبداعية تطور البيئة المدرسية" في الرتبة الأولى، إلى دور مدير المدارس في تشجيع المعلمين بصفة مستمرة على المشاركة في توليد أفكار إبداعية تتعلق بالعملية التعليمية التعلمية، والتي من شأنها أن تؤدي إلى إحداث تطوير وتغيير في البيئة المدرسية. واتفقت نتيجة هذه الفقرة مع دراسة الزهراني (Al-Zahrani, 2019) إذ حصلت على مستوى مرتفع، واختلفت مع دراسة غالطي (Galati, 2020) التي حصلت على مستوى متوسط

بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (17) ونصت على "يعمل مدير المدرسة على إيجاد آليات تساعد في زيادة ثقة المعلمين بأنفسهم" بمستوى مرتفع، وعلى الرغم من حصولها على الرتبة الأخيرة، فقد يعزى ذلك إلى امتلاك مدير المدارس طرقاً وأساليب وأليات تساعد المعلمين على زيادة الثقة بأنفسهم، وتسهم في صقل مهاراتهم، وزيادة فرص التعلم الذاتي وتزيدهم شغفاً بالعمل. واختلفت النتيجة مع دراسة غالطي (Galati, 2020) ودراسة الحاتمي (AlHatmi, 2016) إذ

حصلت هذه الفقرة على مستوى متوسط.

المجال الرابع: الاحتفاظ بالاتجاه أو مواصلة الاتجاه

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى المتعلقة بالاحتفاظ بالاتجاه أو مواصلة الاتجاه مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ال المستوى
1	22	يتسم مدير المدرسة بالقدرة على التغلب على صعوبات العمل.	4.31	0.76	مرتفع جدا
2	25	يوظف مدير المدرسة المستحدثات من أجل سرعة إنجاز العمل	4.26	0.79	مرتفع جدا
3	24	يصر مدير المدرسة على تحدي الصعوبات من أجل تحقيق الأهداف.	4.23	0.79	مرتفع جدا
4	21	يمتلك مدير المدرسة دافعاً قوياً لمواصلة التميز في العملية التعليمية.	4.22	0.86	مرتفع جدا
5	20	لدى مدير المدرسة المقدرة على تحليل مهام العمل لتحقيق الأهداف.	4.19	0.74	مرتفع
6	23	يمتلك مدير المدرسة المقدرة على ربط مكونات العمل الإداري بما يحقق النمو المتضاد في الأداء المدرسي	4.15	0.80	مرتفع
		المقياس ككل	4.23	0.68	مرتفع جدا

يبين الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لمجال الاحتفاظ بالاتجاه أو مواصلة الاتجاه ككل بلغ (4.23)، وبمستوى مرتفع جداً. وأن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت ما بين (4.31-4.15)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.86-0.74)، وقد جاءت الفقرة (22) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وبمستوى مرتفع جداً، بينما جاءت الفقرة (23) في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.15)، وبمستوى مرتفع.

وقد يعزى مجيء الفقرة (22) التي نصت على "يتسم مدير المدرسة بالقدرة على التغلب على صعوبات العمل" في الرتبة الأولى، إلى امتلاك مدير المدارس بعض السمات التي تساعدهم على التغلب على التحديات والصعوبات مثل حب المنافسة، والموازنة بين العمل والحياة الشخصية، ومواكبة التطور، والتعامل مع الاختلافات وتقبلها، والحنكة، ومهارة القيادة، ومهارات التعامل مع مختلف الظروف. وانختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحراثي (Al-Harthy, 2014) التي جاء فيها الإبداع الإداري بدرجة متوسطة.

بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (23) والتي نصت على "يمتلك مدير المدرسة المقدرة

على ربط مكونات العمل الإداري بما يحقق النمو المتصاعد في الأداء المدرسي"، لربما يعود ذلك إلى امتلاك مدير المدارس المقدرة على فهم كل ما يحيط بهم وفهم المخاطر التي تواجههم، ومقدرتهم على معالجة المعلومات بطريقة منظمة وهادفة. واختلفت نتيجة هذه الفقرة مع دراسة الحاتمي (AlHatmi, 2016) إذ حصلت هذه الفقرة على مستوى متوسط.

المجال الخامس: الانفتاح على التغيير

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى المتعلقة بالانفتاح على

التغيير مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	26	يشجع مدير المدرسة المبادرات الفردية الهدافة إلى تطوير العمل في المدرسة.	4.30	0.85	مرتفع جدا
2	29	يعلم مدير المدرسة على تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	4.28	0.80	مرتفع جدا
3	28	يقبل مدير المدرسة الآراء الجديدة حول القضايا التعليمية المطروحة.	4.26	0.82	مرتفع جدا
4	27	يطلع مدير المدرسة بكفاءة على جميع أبعاد العمل الإداري والفنى.	4.21	0.81	مرتفع جدا
5	30	يطبق مدير المدرسة مبادئ التعزيز للارتفاع بمستوى أداء المعلمين في المدرسة.	4.17	0.90	مرتفع
6	31	يحدد مدير المدرسة الاحتياجات التطويرية من البرامج التربوية للمعلمين في ضوء تقويم الأداء.	4.10	0.91	مرتفع
		المقياس ككل	4.22	0.72	مرتفع جدا

يبين الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لمجال الانفتاح على التغيير ككل بلغ (4.22)، وبمستوى مرتفع جدا. وأن المتوسطات الحسابية للفقرات قد تراوحت ما بين (4.30-4.10)، وقد جاءت الفقرة (26) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.30)، وبمستوى مرتفع جدا، بينما جاءت الفقرة (31) في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وبمستوى مرتفع.

وقد يعزى مجيء الفقرة (26) والتي نصها "يشجع مدير المدرسة المبادرات الفردية الهدافة إلى تطوير العمل في المدرسة" في الرتبة الأولى، إلى اهتمام مدير المدارس بتشجيع المعلمين على المشاركة في المبادرات الهدافة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل ورفع كفاءته، واختلفت النتيجة مع دراسة غالطي (Galati, 2020) إذ جاءت الفقرة بمستوى مرتفع. بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31) والتي نصها "يحدد مدير المدرسة الاحتياجات التطويرية من البرامج التربوية للمعلمين في ضوء تقويم الأداء"، وقد يعزى ذلك لامتلاك مديرى

المدارس المعرفة والمهارات التي يحتاجها المعلمون لتنميتهن المهنية، وتحسين أداء المدرسة بشكل عام. واتفقت النتيجة مع دراسة غالطي (Galati, 2020) إذ حصلت هذه الفقرة على مستوى مرتفع.

نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات، حسب متغيري (الجنس، المؤهل العلمي)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والجدول (11) يوضح ذلك.

أولاً: متغير الجنس

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر متغير الجنس على مستوى الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية من وجهة نظر المعلمين

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.00	272	3.03	0.76	4.10	111	ذكر	الاتصال والتواصل
			0.61	4.36	163	أنثى	
0.00	272	3.25	0.75	3.96	111	ذكر	حل المشكلات
			0.62	4.23	163	أنثى	
0.01	272	2.56	0.82	4.06	111	ذكر	تحفيز الإبداع
			0.69	4.29	163	أنثى	
0.00	272	3.58	0.80	4.05	111	ذكر	الاحتفاظ (أو مواصلة) الاتجاه
			0.56	4.34	163	أنثى	
0.01	272	2.85	0.80	4.07	111	ذكر	الانفتاح على التغيير
			0.64	4.32	163	أنثى	
0.00	272	3.27	0.74	4.05	111	ذكر	المقياس ككل
			0.57	4.31	163	أنثى	

يتبيّن من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر متغير الجنس في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية لصالح الإناث.

وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة الإناث أكثر رغبة في التجديد والتغيير، وإطلاق العنان لأفكارهن من أجل البحث عن البدائل الممكنة، وإحداث التغيير في تقديم أساليب وطرق مبتكرة

وخارجة عن المألف. واختلفت مع دراسة الزهراني (Al-Zahrani, 2019)، ودراسة النقري (Al-Naqari, 2011)، والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وختبار "ت" لأثر متغير المؤهل العلمي على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية من وجهة نظر المعلمين

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
0.06	91	2.68	.60	4.36	65	بكالوريوس فأقل	الاتصال والتواصل
			0.77	3.96	28	ماجستير فأعلى	
0.07	91	1.87	0.64	4.18	65	بكالوريوس فأقل	حل المشكلات
			0.74	3.89	28	ماجستير فأعلى	
0.40	91	0.84	0.66	4.26	65	بكالوريوس فأقل	تحفيز الإبداع
			0.72	4.14	28	ماجستير فأعلى	
0.17	91	1.38	0.66	4.26	65	بكالوريوس فأقل	الاحتفاظ بالاتجاه أو (مواصلة الاتجاه)
			0.70	4.05	28	ماجستير فأعلى	
0.26	91	1.15	0.70	4.24	65	بكالوريوس فأقل	الانفتاح على التغيير
			0.73	4.06	28	ماجستير فأعلى	
0.09	91	1.74	0.62	4.26	65	بكالوريوس فأقل	المقياس ككل
			0.69	4.01	28	ماجستير فأعلى	

يتبيّن من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية. ونظراً لتبان العدد في متغير المؤهل العلمي بين فئة ماجستير فأعلى وفئة بكالوريوس فأقل تمأخذ عينة عشوائية متقاربة من بكالوريوس فأقل.

وقد يعزى ذلك إلى الدورات التربوية التي يتلقاها مديرو المدارس منذ بداية التحاقهم بالعمل داخل المؤسسات التربوية، والتي تستمر معهم طوال فترة خدمتهم من خلال ما يسمى ببرنامج الإنماء المهني، وقد يعزى أيضاً إلى أن الجميع ينظر إلى العمل الإداري باهتمام بالغ، ويحرصون على تسييره بطرق متعددة. وانتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة النقري (Al-Naqari, 2011)، بينما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزهراني (Al-Zahrani, 2019)، ودراسة خطاطبة (Khattaba, 2019) إذ توصلت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات:

أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من التوصيات، أهمها:

- ضرورة استمرار مديرى المدارس في ابتكار الوسائل من أجل تسهيل عقد اللقاءات مع المعنيين سواء بالطرق الرسمية أم غير الرسمية لحل القضايا التي تعرّض سير العمل.
- قيام مشرف الإدارة المدرسية بتحفيز مديرى المدارس على مزيد من اليقظة والتتبّع بالمشكلات قبل حدوثها.
- ضرورة تسيير مديرى المدارس مع المختصين في تنمية الموارد البشرية لتقديم برامج ودورات تعزز من ثقة المعلمين بأنفسهم.
- استمرار مديرى المدارس في رفع الأداء الإداري للمدرسة بما يحقق الزيادة والنموا في الأداء المدرسي ككل.
- على مديرى المدارس الربط بين الاحتياجات التطويرية والبرامج التربوية للمعلمين بما يواكب المستجدات الحديثة.

المقترحات البحثية:

بناء على نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها يقترح الباحثان إجراء ما يأتي:

- واقع ممارسة الإبداع الإداري في المدارس الحكومية والخاصة في سلطنة عمان.
- درجة ممارسة ثقافة الإبداع الإداري لدى مديرى مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الداخلية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي للمعلمين.

References

- Al Hatmi, H. H. (2016). *The role of administrative creativity in solving school problems in post-basic education schools in the sultanate of Oman*. (Unpublished Master's Thesis), University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Alanezi, A. (2016). The relationship between shared leadership and administrative creativity in Kuwaiti schools. *Management in Education*, 30(2), 50-56.
- Al-Badri, S. M. (2016). *Scientific research skills*, Irbid: The Modern World of Books for Publishing and Distribution.
- AL-Fadli., F. (2003). Factors affecting the manager's role as a creative agent. An analytical field study in the State of Kuwait. *Journal of King Saud University / Administrative Sciences*, 15 (2), 335-386.

- Al-Hadrami, J. S. (2021). *The degree of organizational ingenuity of school principals and its relationship to the creative behavior of teachers in the Governorate of Muscat in the Sultanate of Oman*. (Unpublished Master's Thesis), University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Al-Harthy, S. S. (2014). *A proposed conception for developing administrative creativity among school principals in North Al Sharqiyah Governorate, Sultanate of Oman*, (Unpublished Master's Thesis), University of Nizwa, Sultanate of Oman.
- Al-Nakhlatu, W. (2015). *Administrative leadership and the art of motivation*. 1st ed., Amman: Dar Amjad for Publishing and Distribution.
- Al-Naqari, A. M. (2011). *The level of administrative creativity of private secondary school principals in Amman governorate and its relationship to teachers' motivation from their point of view*. (Unpublished Master's Thesis), Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Qurashi, L. (2011). *We are all creative, however*. Cairo: Professional Experience Center for Management.
- Al-Sakarna, B. K. (2011). *Human relations and administrative creativity in educational institutions*, 1st ed, Amman: Taibah Foundation for Publishing and Distribution.
- Al-Shaya, A., Tariq, A. and Rabie, A. (2011). *Human relations and administrative creativity in educational institutions*, Cairo: Thebes Foundation for Publishing and Distribution.
- Al-Zahrani, M., A. (2019). The level of administrative creativity among the principals of Al-Baha schools from the teachers' point of view. *Journal of the College of Education*, 35(9), 246-521.
- Balyer, A. (2012). Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3):581-591.
- Bilal, A. S. E. (2018). *The impact of administrative creativity on the performance of employees in public schools in the State of Qatar*. (Unpublished Master's Thesis), Institute of Research and Strategic Studies, Sudan.
- Galati, H., M. (2020). The level of administrative creativity among secondary school principals in Sabya Governorate. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 43(4), 45-19.

- Gulsen, C. (2014). The readiness levels of secondary school administrators to the innovation management, *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 5 (2),77-86.
- Harem, H. (2004). *Organizational behavior -individual and group behavior in business organizations*, 1st ed., Amman, Al-Hamid House, and Library.
- Khattaba, G. M. (2019). *Administrative creativity among secondary school principals in Ajloun Governorate and its relationship to teachers' acquisition of professional competencies from their point of view*. (Unpublished Master's Thesis), Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Koch, A., Binnewies, C. and Drmann, C. (2014). Motivating innovation in schools: Schools principals work engagement as amot for school's innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,24(4), 505-517.
- Ministry of Education. (2018/2019). *Directory of the Specialized Center for Vocational Training for Teachers*. Muscat, Oman.
- Ministry of Education. (2020). *Educational Statistics Yearbook*. General Directorate of Planning and Quality Control, Muscat, Oman.
- Someh, C. (2018). Administrative creativity (conceptual framework and major areas). *Al-Turath Journal*, 1(29), 390-377.